

الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم
بالسعودية

The mediating role to employees empowerment in the relationship between transformational leadership and the strategic performance of five-star hotels in Saudi Arabia

علي بن عبد الهادي الألمعي[♦]، أستاذ مساعد - إدارة الضيافة، جامعة جازان، السعودية

تاريخ الإرسال: اليوم/الشهر/السنة	تاريخ القبول: اليوم/الشهر/السنة	تاريخ النشر: اليوم/الشهر/السنة
الكلمات المفتاحية	الملخص	
القيادة التحويلية، تمكين العاملين، الأداء الإستراتيجي، الفنادق، السعودية	<p>ازدادت أهمية تطبيق أنماط القيادة الحديثة، وهذا يرجع إلى أهميتها الكبيرة في تعزيز القدرات التنافسية لتلك المنظمة، وتعد القيادة التحويلية أحد تلك الأنماط. وقد برزت أهمية القيادة التحويلية مؤخراً خاصة في ظل بيئة العمل سريعة التغيير. تهدف الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية. ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع 741 استمارة علي عينة عشوائية من المديرين في تلك الفنادق، وتم تحليل 524 استمارة باستخدام برنامجي spss v. 24 و Amos v. 24. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تمكين العاملين يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية.</p>	
Keywords	Abstract	
<p>The importance of applying modern leadership styles has increased, and this is due to their great importance in enhancing the competitive capabilities of that organization, and transformational leadership is one of those styles. The importance of transformational leadership has recently emerged especially in a rapidly changing business environment. The study aims to explore the mediating role of employees empowerment in the relationship between transformational leadership and strategic performance in five-star hotels in Saudi Arabia. To achieve the aim of the study, 741 questionnaires were distributed to a random sample of managers in those hotels, and 524 questionnaires were analyzed using SPSS v. 24 and Amos v. 24. The results of the study concluded that employees empowerment plays a partial mediating role in the relationship between transformational leadership and strategic performance in five-star hotels in Saudi Arabia.</p>	<p>transformational leadership, employees empowerment, strategic performance, hotels, Saudi Arabia</p>	

1. المقدمة

[♦] المؤلف المرسل: علي بن عبد الهادي الألمعي

تعمل المنظمات في بيئة عمل سريعة التغيير، ومليئة بالتحديات التي تشمل إلغاء القيود، والتطور السريع في التكنولوجيا، وانتشار وتداول المعلومات بسرعة، وزيادة حدة المنافسة (Al-Romeedy, 2019)، وهذا يتطلب أن يتوافر لدى المنظمات رأس مال بشري مميز لديه القدرة على الإبداع والابتكار لضمان بقاء واستمرار تلك المنظمات في بيئة العمل. ولا يمكن الاستفادة من رأس المال البشري المميز في ظل قيادات روتينية تقاوم التجديد، وليس لديها رؤى مستقبلية للمنظمة (الريمدي، 2019).

وقد حدث خلال السنوات القليلة الماضية تحولات وتطورات في أساليب القيادة، فقد تحولت القيادة من التركيز على نموذج الرئيس والمرؤوس إلى الاعتماد على تمكين العاملين، ومشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات، وتقاسم السلطة، وتحمل المسؤولية (العتيبي، 2016). وتعد القيادة التحويلية أحد أنماط القيادة الحديثة التي تحقق التميز الإداري (Hunt and Fitzgerald, 2013)، وتسعي إلى أن تصل المنظمة لمستوى أفضل مما هي عليه، ودعم قدراتها التنافسية (السلطي، 2015). وقد أشار كل من سعيد (2016) وسطوحي (2014) إلى أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير وواضح في دعم عمليات تمكين العاملين داخل المنظمة للمساهمة في تحقيق أهدافها. كما أشار الهبارنة (2018) إلى أن القيادة التحويلية تساعد في تحسين الأداء داخل المنظمة ودعم عمليات الإبداع والابتكار.

1.1. مشكلة الدراسة

يعد تطبيق نمط القيادة التحويلية في المنظمات أحد متطلبات تعزيز التطوير الإداري داخل المنظمات، وتحسين مستويات أدائها، وتحسين الانتاجية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتوفير رؤية إستراتيجية مستقبلية للمنظمات. كما أن هذا النمط من القيادة يساهم في تمكين العاملين، وتعزيز الأداء الإستراتيجي للمنظمة بما يضمن لها استدامة ميزتها التنافسية. وبناءً على ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل يؤدي تطبيق القيادة التحويلية إلى تعزيز الأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية في ظل وجود تمكين العاملين كمتغير وسيط؟

وينقسم التساؤل الرئيسي إلى ثلاثة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- 1- هل يؤثر تطبيق القيادة التحويلية على تمكين العاملين في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية؟
- 2- هل هناك تأثير لتمكين العاملين على الأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية؟
- 3- هل يؤثر تطبيق القيادة التحويلية على الأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية؟

2.1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أن هناك بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين. كما أن هناك بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة المباشرة بين تمكين العاملين والأداء. كذلك هناك بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية

والأداء في مختلف المنظمات. ولكن لا توجد أية دراسة سابقة تناولت أثر تطبيق القيادة التحويلية علي الأداء الإستراتيجي في ظل وجود تمكين العاملين كمتغير وسيط في المنظمات بشكل عام، وفي الفنادق بشكل خاص. ومن هنا جاءت أهمية الدراسة كونها دراسة حديثة تتناول العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية في وجود تمكين العاملين كمتغير وسيط.

3.1. أهداف الدراسة

- تقييم أثر تطبيق القيادة التحويلية علي كل من تمكين العاملين والأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية.
- إبراز أثر تمكين العاملين علي الأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية.
- استكشاف الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية.

4.1. فروض الدراسة

1. يؤثر تطبيق القيادة التحويلية علي تمكين العاملين في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية.
2. يساهم تمكين العاملين في تعزيز الأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية.
3. يؤثر تطبيق القيادة التحويلية علي الأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية.
4. يؤثر تطبيق القيادة التحويلية علي تعزيز الأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية في وجود تمكين العاملين كمتغير وسيط.

2. الإطار النظري

1.2. القيادة التحويلية

1.1.2. مفهوم القيادة التحويلية

ظهر مفهوم القيادة التحويلية علي يد بيرنز ماكجروجر في السبعينات من القرن الماضي. وتعد القيادة التحويلية بديل متطور للقيادة التقليدية (المصري، 2016). ولم يتفق الباحثون علي تعريف محدد للقيادة التحويلية، وهذا يرجع إلي اختلاف وجهات النظر لها (الشنطي، 2017). ويُعرف Guay (2013) القيادة التحويلية علي أنها تلك السلوكيات التي يتبعها القائد لتحفيز وإلهام المرؤوسين لبذل المزيد من الجهود بشكل يفوق التوقعات، ويتجاوز المصالح الشخصية من أجل صالح الشركة ككل. كما يري Cheung and Wong (2011) أن القيادة التحويلية هي سياسة القائد في التعامل مع العاملين لتعزيز قدراتهم، وتحسين أدائهم، ومنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة، وكذلك الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، وتلبية احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية. فيما أشار Riaz and Haider (2010) إلي أن القيادة التحويلية هي مصدر إلهام وتحفيز للعاملين لتحقيق أهدافهم الخاصة من ناحية، وتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز إنتاجيتها من ناحية أخرى. علاوة علي ذلك؛ ذكر عبد القادر وعبد اللطيف (2018) أن القيادة التحويلية هي نمط من أنماط

القيادة التي تركز علي امتلاك القائد لرؤية واضحة عن المستقبل، وما يطمح إلي تحقيقه من أهداف، وتشجيع التابعين علي المشاركة في وضع رؤية طويلة الأجل، وتحديد أهداف المنظمة، ويسعي إلي إحداث التغيير والتطوير الإداري المستمر، ويهتم بتطبيق أساليب وأنماط قيادية مرنة للتكيف مع التغيرات السريعة المتلاحقة في بيئة العمل.

2.1.2. أهمية القيادة التحويلية

أشار النجار (2012) إلي أن القيادة التحويلية تتمتع بأهمية كبيرة، وهناك ضرورة لتبنيها في المنظمات، نظراً لأنها تعمل علي توفير مناخ تنظيمي محفز للمرؤوسين، وتدعم وتعزز العمل الجماعي، وتشجع المرؤوسين علي الإبداع والابتكار. هذا بجانب أنها توفر رؤية متجددة للمنظمة في المستقبل، وتطبيق إدارة التغيير بنجاح، وتوفير كافة متطلباته (البواب، 2014). وأضاف الغزالي (2013) أن أهمية القيادة التحويلية تتمثل فيما يلي:

أ - تطوير أداء العاملين من خلال تحسين ودعم مهاراتهم وخبراتهم، وتشجيع العمل التعاوني.

ب تشجيع الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمة.

ج - الاهتمام بأراء ومقترحات العاملين من خلال مشاركتهم في وضع رؤية ورسالة المنظمة.

د - إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، مما يجعلهم أكثر التزاماً بتنفيذها.

وذكر الديب (2012) أن تطبيق القيادة التحويلية يساهم في إحداث التغيير داخل المنظمة بشكل

مستمر لمواكبة التغيرات في بيئة العمل، وبناء الثقة بيم العاملين والقائد، والاهتمام بالعنصر البشري.

وقد ركزت العديد من الدراسات السابقة علي القيادة التحويلية، وذلك يرجع إلي التأثير الواضح للقيادة

التحويلية علي العديد من المخرجات التنظيمية وسلوكيات المرؤوسين واتجاهاتهم (العتيبي، 2016). وبناءً

علي نتائج الدراسات السابقة؛ يمكن إبراز أهمية القيادة التحويلية فيما يلي:

أ - تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي علي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (المصري، 2016؛

صالح والمبيضين، 2013).

ب ترتبط القيادة التحويلية بشكل إيجابي بتمكين العاملين (سطوحي، 2014؛ سيد، 2014؛ الرقب،

2010).

ج تساهم القيادة التحويلية بشكل واضح في تكوين الرؤية الإستراتيجية للمنظمة والعاملين (عباس،

2015).

د - يساعد تطبيق القيادة التحويلية في تقليل الشعور بضغط العمل والاحترق الوظيفي (النجار،

2012).

هـ تساهم القيادة التحويلية في تحقيق الريادة والإبداع المؤسسي (مساعدة، 2015).

و يؤدي تطبيق القيادة التحويلية إلى رفع مستويات الأداء، وتعزيز ثقة العاملين في المنظمة، وتعزيز ولائهم (البواب، 2014).

ز تعزيز مستويات الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وانخفاض معدل دوران العمالة (Abd El Samie and Fahmy, 2015).

3.1.2. أبعاد القيادة التحويلية:

ذكر Nazim and Mahmood (2016) أن هناك أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، وهم التحفيز الإلهامي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي.

أ- التحفيز الإلهامي: يشير إلى العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد وقدرتهم على تحفيز وتشجيع المرؤوسين على تقبل التحدي، والقدرة على تحديد رؤى مستقبلية جذابة وملهمة، والنظر بإيجابية للمنظمة (الرشيدي، 2018). كما يهدف هذا البعد إلى استثارة المرؤوسين للعمل الجماعي والتعاوني بما يحقق أهداف المنظمة، وإكساب أهمية للعمل الذي يقومون به (الزهراني، 2016)، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل، والإشادة بالنتائج الإيجابية، وزيادة حماسهم نحو الإنجاز (خلف، 2010).

ب- الاعتبارية الفردية: تشير إلى معاملة المرؤوسين بشكل جيد من خلال تقديرهم، والاستجابة لاحتياجاتهم، وتشجيعهم ومكافئتهم (Abd El Samie and Fahmy, 2015). وكذلك يشير إلى الحرص على تطورهم المهني، والاهتمام بمشاعرهم الفردية، وتحفيز العاملين لتحقيق مستويات عالية من الأداء وفق إمكانياتهم المتاحة (عبد العال، 2015). بجانب قيام القائد بمراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع حاجاتهم (البواب، 2014).

ج- الاستثارة الفكرية: تشير إلى تحفيز القائد للمرؤوسين لأخذ المبادرة والإبداع والابتكار، وتشجيعهم على تغيير أسلوب التفكير في المشكلات القائمة، والتعامل معها بأسلوب جديد، والتفكير الخلاق، وطرح العديد من الأفكار الفريدة للمساهمة في إنجاز المهام بكفاءة (السلطي، 2015).

د- التأثير المثالي: يشير إلى امتلاك القائد للرؤية الواضحة الخاصة بمستقبل المنظمة، ولديه القدرة على غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين (الشنطي، 2017). كما يشمل هذا البعد قيام القائد بتصرفات ذات طابع أخلاقي، ويحظى القائد التحويلي بدرجة عالية من الاحترام والثقة لدى المرؤوسين (الروسان، 2017).

2.2. تمكين العاملين

1.2.2. مفهوم تمكين العاملين

اختلفت وجهات النظر والرؤى حول مفهوم التمكين، فهناك من ينظر إلى أن التمكين علي أنه فلسفة تنظيمية، وهناك من يري أنها إستراتيجية إدارية (بوسنة وبوشريية، 2020؛ محمد والسيد، 2020). وقد عرّف

شريفى (2020) التمكين علي أنه منح العاملين السلطة، وإشراكهم في تحديد أهداف وظائفهم وآليات تنفيذها، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والالتزام بتنفيذها، وتحمل المسؤولية عن نتائجها، وحل المشكلات الناتجة عن القرارات وتصحيحها. ويرى قاسم (2019) أن التمكين هو منح العاملين الحرية في القيام بما يكفون به من أعمال من خلال تفويض صلاحياتهم من قبل الإدارة العليا. ويشير محمد (2020) إلي أن تمكين العاملين هو إعطائهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء مهام عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة دون تدخل من الإدارة مع توفير كافة متطلبات العمل، وتأهيل وتدريب العاملين علي أداء وظائفهم ومنحهم الثقة المطلقة. فيما يعرفها Iqbal et al. (2020) بأنها اللامركزية في المنظمة، والتي تقوم علي تفويض بعض الصلاحيات للعاملين للقيام بمهام عملهم بالشكل المناسبة من وجهة نظرهم، وتحمل مسؤولية اتخاذ القرار. وأخيراً أبرز الجرجري والعبيدي (2020) أن تمكين العاملين هو تلك العملية التي يتم من خلالها منح العاملين الحرية في أداء عملهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وقيام الإدارة بمنح هؤلاء العاملين الثقة بالنفس والقوة والتعاون والمبادرة في نفوس العاملين، وتحمل المسؤولية، بجانب تنمية أسلوب الرقابة الذاتية، وذلك في إطار بيئة عمل صحية، وموارد مالية ومادية وبشرية، وتكنولوجيا متطورة، ونظم عادلة للحوافز والمكافآت.

2.2.2. أهمية تمكين العاملين

ظهر مفهوم تمكين العاملين في الثمانينات من القرن الماضي، وانتشر هذا المفهوم بشكل كبير، وذلك بسبب زيادة التركيز علي الموارد البشرية داخل المنظمة، وزيادة أهميتهم، واتجاه المنظمات لمشاركة العاملين داخلها من خلال تمكينهم (محمد والسيد، 2020). وجاء تمكين العاملين كتطور في الفكر الإداري الحديث، خاصة في مجال التحول من المنظمة التي تعتمد علي التحكم والسيطرة إلي المنظمة التي تعتمد علي التمكين، وما يترتب علي ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة (قاسم، 2019). وقد أبرز خدام وآخرون (2020) أن أهمية تمكين العاملين تكمن فيما يلي:

- يعد تمكين العاملين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع داخل المنظمة.

- يساهم تمكين العاملين في تطوير مهارات العاملين من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار.

- يعزز المرونة الإستراتيجية في المنظمة، ويدعم قدرات المنظمة التنافسية.

- رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين دوافعهم، وزيادة مستويات رضاهم الوظيفي.

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة، وثقتهم في الإدارة.

ويشير عباس (2020) إلي أن تطبيق تمكين العاملين في المنظمة يساعدها علي جعل العاملين

أكثر استعداداً للتعامل مع التغيرات في بيئة العمل، وتعزيز الابتكار والإبداع لدي العاملين، والتغلب علي البيروقراطية من خلال تعزيز استغراق العاملين في وظائفهم، وتطبيق التغيير التنظيمي بنجاح. وأضاف عمر (2020) أن تمكين العاملين يؤدي إلي شعور العاملين بالمسؤولية، وشعورهم بملكية المنظمة، مما يعزز

الارتباط بينهم وبين المنظمة، والإحساس بالعدالة، بجانب مساهمة التمكين في بناء صف ثاني من القيادات، والشعور بالرضا الذي ينعكس علي تحسين مستوى أداء العاملين، وخلق الانسجام بين العاملين.

3.2.2. أبعاد تمكين العاملين

اتفق كل من الجرجري والعبيدي (2020) والأسمري (2019) علي أن أبعاد تمكين العاملين تتمثل فيما يلي:

- أ - تفويض السلطة أو الصلاحيات: يُعد منح العاملين بعض الصلاحيات أساساً لعملية التمكين، حيث أن منحهم هذه الصلاحيات يجعلهم أكثر تأثيراً في عملهم، وأكثر التزاماً بالقرارات. ويتطلب التمكين المشاركة في القيادة، والتحول من الرقابة والتوجيه إلي الثقة والتفويض.
- ب فرق العمل أو العمل الجماعي: يركز تمكين العاملين علي تشجيع وتحفيز العمل الجماعي والتعاوني لتحقيق الأهداف المشتركة، وحل مشكلات العمل بشكل جماعي.
- ج التدريب: تتسم المنظمات التي تطبق تمكين العاملين بأنها منظمات متعلمة، وتسعي إلي إكساب العاملين بها المهارات والخبرات والمعارف التي تساعد علي أداء عملهم بكفاءة وفاعلية.
- د -الاتصال الفعال: يوفر الاتصال الفعال كافة المعلومات للعاملين، ويتيح لهم الفرصة لعرض آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم. ويعد الاتصال الفعال أحد المتطلبات الأساسية لتمكين العاملين.
- هـ التحفيز: يعد النظام الجيد للتحفيز ضرورة لضمان نجاح تمكين العاملين، وقبولهم لتحمل المسؤوليات، وبذلك المزيد من الجهود من أجل أداء ما يكفون به من مهام بنجاح.

3.2. الأداء الإستراتيجي

1.3.2. مفهوم الأداء الإستراتيجي

أشار جلاب وجاسم (2017) إلي أن هناك صعوبة في وضع مفهوم محدد للأداء الإستراتيجي، نظراً لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في قياس الأداء الإستراتيجي من وجهة نظر الباحثين. وقد عرف Bauml (2014) الأداء الإستراتيجي بأنه قدرة المنظمة علي استغلال كافة مواردها لتحقيق أهدافها بنجاح، وذلك في إطار بعض المؤشرات المالية وغير المالية. ويرى أبو عامر (2015) أن الأداء الإستراتيجي هو جوهر الإدارة الإستراتيجية، ويرتبط بأهداف المنظمة طويلة المدى، ويعبر عن المعايير والمقاييس التي تساعد علي تقييم قدرة المنظمة علي ربط حاضرها بمستقبلها، وقدرتها علي الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل. بينما ذكر الجابري (2017) و Chung et al. (2015) أن الأداء الإستراتيجي يشير إلي الوضع التنافسي للمنظمة أمام منافسيها، وينعكس ذلك علي موقعها في السوق، وحصتها السوقية، وقدرتها علي التنافس. كما أوضح Wheelen and Hunger (2010) أن الأداء الإستراتيجي هو المحصلة النهائية لأنشطة وعمليات المنظمة التي تعكس قدرتها علي استغلال مواردها (المالية، والمادية، والبشرية) في تحقيق أهدافها. وأخيراً عرّف

الأحمد (2017) الأداء الإستراتيجي بأنه أداة تترجم إستراتيجية المنظمة إلي مجموعة من مقاييس الأداء، كما يعبر عن قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها في المدى الطويل وبأقل تكاليف.

2.3.2. أبعاد الأداء الإستراتيجي

أبرز كل من الحسيني (2016)؛ أبو عامر (2015)؛ العجمي والخولي (2015) وحجاج وابن رنو (2015) أنه يمكن قياس الأداء الإستراتيجي من خلال الأربعة أبعاد التالية:

أ - البعد المالي: يشمل هذا البعد الأرباح التشغيلية، والعائد علي الاستثمار، وتكاليف كل قسم، وإستراتيجيات النمو والربحية والمخاطرة من وجهة نظر المساهمين.

ب - بُعد الزبائن: يتضمن عدد الزبائن، وأنواع الزبائن، ومستويات رضاهم، والمزايا المقدمة لهم، وإستراتيجيات خلق القيمة والتمايز للمنظمة من وجهة نظر الزبائن.

ج - بُعد العمليات الداخلية: يتضمن قدرة المنظمة داخلياً علي الوفاء باحتياجات الزبائن من خلال إدارة عملياتها الإدارية والتنظيمية والتشغيلية والاجتماعية بشكل يفي باحتياجات الزبائن وتحقيق التميز.

د - بُعد الإبداع والتعلم: يتضمن هذا البعد تحفيز العاملين، والاحتفاظ بهم، وتعزيز مهاراتهم، وقدراتهم، وتحفيزهم علي الإبداع والابتكار، وتوفير قواعد البيانات، واستخدام أحدث أنواع التكنولوجيا.

3. الدراسة الميدانية

1.3. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف وتحليل الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين تطبيق القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية. يتضمن هذا المنهج جمع البيانات، بجانب تحليل تلك البيانات واستخراج نتائجها وتفسيرها.

2.3. أداة الدراسة

انقسمت استمارة الاستقصاء إلي ست محاور علي النحو التالي:

-المحور الأول: يتناول البيانات العامة والوظيفية. ويشمل هذا المحور النوع، والسن، والمؤهل، وعدد سنوات الخبرة.

-المحور الثاني: يتناول تقييم مستوي تطبيق نمط القيادة التحويلية في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية. ويتضمن هذا المحور 16 عبارة موزعة علي أربعة أبعاد لقياس القيادة التحويلية، وهم التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارية الفردية. تم إعداد عبارات هذا المحور بالاعتماد علي دراسة السلطي (2015).

-المحور الثالث: يتناول تقييم مستوي تطبيق تمكين العاملين في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية. يتضمن هذا المحور 27 عبارة موزعة علي خمسة أبعاد لقياس مستوي تمكين العاملين وهم: تفويض السلطة،

وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين. تم إعداد عبارات هذا المحور بالاعتماد علي دراسة الأسمرى (2019).

-المحور الرابع: يتناول تقييم مستوى الأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية. يتضمن هذا المحور 20 عبارة موزعة علي أربعة أبعاد لقياس مستوى الأداء الإستراتيجي وهم البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد الإبداع والتعلم. تم إعداد عبارات هذا المحور علي دراسة جلاب وجاسم (2017).

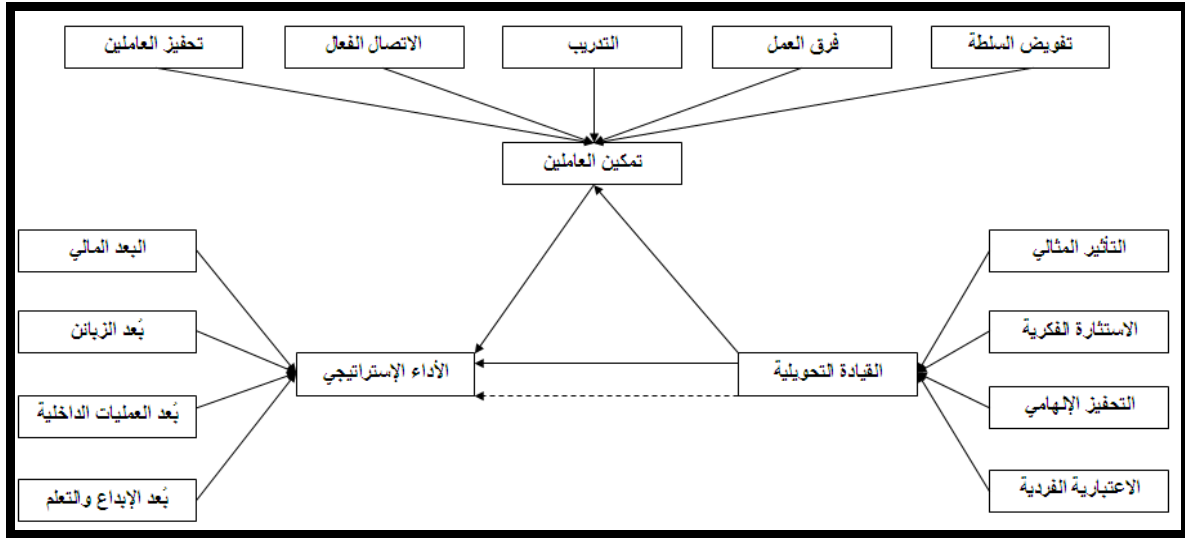
3.3. مجتمع الدراسة وحجم العينة:

تمثل مجتمع الدراسة في المديرين بالفنادق خمس نجوم في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في أربعة مناطق وهم الرياض (بها 20 فندقاً خمس نجوم)، ومكة المكرمة (بها 68 فندقاً خمس نجوم)، والمدينة (بها 24 فندقاً خمس نجوم)، والمنطقة الشرقية (بها 20 فندقاً خمس نجوم). وبلغ إجمالي عدد فنادق مجتمع الدراسة 132 فندقاً. أما بالنسبة لحجم العينة؛ فقد تم توزيع حوالي 741 استمارة علي عينة عشوائية من المديرين في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية لتقييم استجاباتهم نحو محاور الدراسة. وقد تم توزيع الاستمارات علي عدد 94 فندقاً من إجمالي 132 فندقاً بالمناطق المذكورة بشكل إلكتروني عن طريق Google Drive وكذلك بشكل ورقي. وبلغت عدد الاستمارات المستردة 627 استمارة، كما بلغت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 524 استمارة، بينما بلغت عدد الاستمارات الغير صالحة للاستخدام نتيجة نقص البيانات 103 استمارة، وبلغت نسبة الاستجابة 84.6%.

4.3. نموذج الدراسة المقترح

يوضح نموذج الدراسة المتغيرات التي يتم دراستها، وعلاقة الارتباط والتأثير المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع، وكذلك التأثير المباشر وغير المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط. وتعد القيادة التحويلية المتغير المستقل، وتمكين العاملين هو المتغير الوسيط، والأداء الإستراتيجي هو المتغير التابع. ويوضح شكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح.

شكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح



5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لتحقيق هدف الدراسة، واختبار الفروض، تم استخدام برنامج SPSS V.24، لاختبار معامل الثبات والاعتمادية لمتغيرات الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. كما تم استخدام إجراء تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS V.24، وذلك لاختبار الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية (متغير مستقل) والأداء الإستراتيجي (متغير تابع). وقد تم إجراء تحليل المسار باستخدام BOOTSTRAP للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع في وجود المتغيرات الوسيطة. وهناك بعض الشروط للتحقق من ذلك، ويوضحها جدول رقم (1).

جدول رقم (1) شروط تحليل المسار وفقاً لطريقة BOOTSTRAP

النتيجة	الحالة
هناك دور للمتغير الوسيط	إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية
لا يوجد دور للمتغير الوسيط	إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية
هناك دور جزئي للمتغير الوسيط	إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية
هناك دور كلي للمتغير الوسيط	إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية

المصدر: العزب والرميدي، 2020.

وتم الاعتماد علي عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم علي جودة أو مطابقة نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة. ويبرز جدول رقم (2) هذه المؤشرات كما أشار إليها (البرق وآخرون، 2013):

جدول رقم (2) مؤشرات جودة أو تطابق نموذج الدراسة

المؤشر	القيم
	10

مربع كاي المعياري	إذا كانت النسبة أقل من 5 فإن ذلك يشير إلى قبول نموذج الدراسة المقترح. ويكون النموذج المقترح مطابقاً تماماً لبيانات العينة إذا كانت القيمة أقل من 2.
مؤشر المطابقة المقارن	تتراوح قيمته ما بين صفر - 1، وتبلغ القيمة المقبولة 0.9، وتكون القيمة أفضل كلما اقتربت من الواحد الصحيح.
مؤشر جودة المطابقة	تتراوح قيمته ما بين صفر - 1، وإذا زادت قيمته عن 0.9 فإن ذلك يدل على جودة النموذج، وإذا بلغت قيمته واحد صحيح فإن ذلك يدل على التطابق التام للنموذج.
مؤشر المطابقة المعياري	تتراوح قيمته ما بين صفر - 1، وتكون مطابقة النموذج مع البيانات أفضل كلما ارتفعت قيمته.
مؤشر المطابقة المتزايد	تتراوح قيمته ما بين صفر - 1، وتكون مطابقة النموذج مع البيانات أفضل كلما ارتفعت قيمته.
مؤشر توكر لويس	تتراوح قيمته ما بين صفر - 1، وتكون مطابقة النموذج مع البيانات أفضل كلما ارتفعت قيمته.
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ	يكون هناك تطابق أفضل للنموذج كلما كانت القيمة قريبة من الصفر (أقل من 0.05)، وعندما تكون 0.05 فإن ذلك يدل على تطابق عالي وجيد. وإذا كانت القيمة 0.08-0.99 فيمكن قبول النموذج. وإذا كانت القيمة واحد صحيح فيجب تعديل النموذج.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرق وآخرون، 2013.

6.3. نتائج الدراسة

اختبار الثبات والاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

جدول رقم (3) معامل الثبات والاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

المتغير	قيمة معامل الثبات
القيادة التحويلية	0.841
تمكين العاملين	0.868
الأداء الإستراتيجي	0.839

يوضح جدول رقم (3) أن معامل الثبات لجميع المتغيرات يتراوح ما بين 83% - 86%، وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة والتي تقدر بـ 60% (Nunnally, 1978). وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة لمتغيرات الدراسة، وتدعم هذه النتائج الثقة في متغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

نتائج التحليل الوصفي

البيانات العامة والوظيفية

جدول رقم (4) البيانات العامة والوظيفية لأفراد العينة

النوع	ك	%
ذكر	506	96.6%
أنثي	18	3.4%
السن		
أقل من 30 سنة	3	0.6%
30 - أقل من 40 سنة	179	34.2%
40 - أقل من 50 سنة	283	53.9%
50 سنة فأكثر	59	11.3%
المؤهل		
متوسط	39	7.4%
بكالوريوس / ليسانس	444	84.7%
دبلوم	18	3.4%
ماجستير	14	2.8%
دكتوراه	9	1.7%
عدد سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	19	3.6%
5 - أقل من 10 سنوات	103	19.7%
10 - أقل من 15 سنة	185	35.3%
15 - أقل من 20 سنة	129	24.6%
20 سنة فأكثر	88	16.8%

يوضح الجدول السابق أن هناك 96.6% من أفراد العينة ذكور (506 فرد)، بينما بلغت نسبة الإناث 3.4% من إجمالي العينة (18 فرد). كما تُظهر النتائج أن هناك 53.9% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة (283 فرد)، وهناك 34.2% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة (179 فرد)، وهناك 11.3% من أفراد العينة تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر (59 فرد). وتوضح النتائج أيضاً أن هناك 84.7% من أفراد العينة حاصلون علي درجة البكالوريوس / الليسانس (444 فرد)، بينما هناك 7.4% من أفراد العينة حاصلون علي مؤهل متوسط (39 فرد)، وهناك 3.4% من أفراد العينة حاصلون علي دبلوم دراسات عليا (18 فرد)، كذلك هناك 2.8% من أفراد العينة حاصلون علي درجة الماجستير (14 فرد)، وأخيراً هناك 1.7% من أفراد العينة حاصلون علي درجة الدكتوراه (9 أفراد). أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة؛ فقد بلغت نسبة من تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10 - أقل من 15 سنة (129 فرد) (35.3%)، يليهم من تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 15 - أقل من 20 سنة (129) (24.6%) (129 فرد)، يليهم من تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 - أقل من 10 سنوات (103) (19.7%) (103 فرد)، ثم من تبلغ

عدد سنوات خبرتهم ع20 سنة فأكثر (16.8%) (88 فرد)، وأخيراً من تقل عدد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة (3.6%) (19 فرد).

التحليل الوصفي للقيادة التحويلية وتمكين العاملين والأداء الإستراتيجي

جدول رقم (5) التحليل الوصفي للقيادة التحويلية وتمكين العاملين والأداء الإستراتيجي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
2	0.87	4.21	التأثير المثالي
4	0.94	4.09	الاستثارة الفكرية
1	0.84	4.28	التحفيز الإلهامي
3	0.84	4.15	الاعتبارية الفردية
	0.81	4.18	القيادة التحويلية
4	1.01	4.13	تفويض السلطة
1	0.77	4.32	فرق العمل
5	0.85	4.11	التدريب
2	0.74	4.28	الاتصال الفعال
3	0.96	4.15	تحفيز العاملين
	0.83	4.20	تمكين العاملين
2	0.91	4.15	البعد المالي
1	0.83	4.19	بُعد الزبائن
4	0.97	4.09	بُعد العمليات الداخلية
3	0.92	4.11	بُعد الإبداع والتعلم
	0.85	4.14	الأداء الإستراتيجي

فيما يتعلق بتقييم مستوي تطبيق القيادة التحويلية في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية؛ أبرزت النتائج في جدول رقم (5) أن تلك الفنادق تطبق نمط القيادة التحويلية بشكل واضح، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.18، والانحراف المعياري 0.81. وقد جاء بُعد التحفيز الإلهامي في المرتبة الأولى من حيث التطبيق بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.84، يليه بُعد التأثير المثالي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.87، ثم بُعد الاعتبارية الفردية بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.84، وأخيراً جاء بُعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.94. أما بالنسبة لتقييم درجة تقييم تطبيق تمكين العاملين في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية؛ فقد أوضحت النتائج أن تلك الفنادق تمكن عاملها بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.20، وبلغ الانحراف المعياري 0.83. وفيها يتعلق بأبعاد تمكين العاملين؛ فقد جاء بُعد فرق العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.32 وانحراف معياري 0.77، يليه بُعد الاتصال الفعال بمتوسط حسابي بلغ 4.28 وانحراف معياري 0.74، ثم بُعد تحفيز العاملين

بمتوسط حسابي بلغ 4.15 وانحراف معياري 0.96، يليه بُعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي بلغ 4.13 وانحراف معياري 1.01، وأخيراً جاء بُعد التدريب بمتوسط حسابي بلغ 4.11 وانحراف معياري 0.85. وفيما يتعلق بتقييم مستوي الأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية؛ فقد بينت النتائج ارتفاع مستوي الأداء الإستراتيجي في تلك الفنادق بشكل واضح، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.14، وبلغ الانحراف المعياري 0.85. كما بينت النتائج بالجدول أن بُعد الزبائن جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.19 وانحراف معياري 0.83، يليه البعد المالي بمتوسط حسابي بلغ 4.15 وانحراف معياري 0.91، ثم بُعد الإبداع والتعلم بمتوسط حسابي بلغ 4.11 وانحراف معياري 0.92، وأخيراً جاء بُعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي بلغ 4.09 وانحراف معياري 0.97.

نتائج اختبار تحليل المسار

أثر تطبيق القيادة التحويلية علي الأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية في ظل وجود تمكين العاملين كمتغير وسيط

جدول رقم (6) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	مؤشر توكر لويس	مؤشر المطابقة المتزايد	مؤشر المطابقة المعياري	مؤشر جودة المطابقة	مؤشر المطابقة المقارن	مربع كاي المعياري
0.022	0.937	0.951	0.966	0.971	0.952	1.526

يتضح من جدول رقم (6) ارتفاع قيم مؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات بدرجة تقترب من القيم المثلي. فقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة 1.526، وهي أقل من 2، مما يدل علي المطابقة التامة للنموذج. كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.952، مما يدل علي تطابق أفضل للنموذج مع البيانات. وبلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.971، مما يدل علي جودة النموذج. بالإضافة إلي أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.966، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المتزايد 0.951، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.937، مما يدل علي مطابقة أفضل للنموذج مع بيانات العينة. وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.022، مما يدل علي التطابق الأمثل للنموذج مع بيانات العينة. ويوضح جدول رقم (7) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر والأثر غير المباشر لتطبيق القيادة التحويلية علي الأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية في وجود تمكين العاملين كمتغير وسيط.

جدول رقم (7) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية علي

الأداء الإستراتيجي في وجود تمكين العاملين كمتغير وسيط

قيم معامل التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشرة	الأثر
0.554**	0.713**	القيادة التحويلية -
	0.663**	تمكين العاملين -

الأداء الإستراتيجي	أثر القيادة التحويلية علي الأداء الإستراتيجي	0.671**
--------------------	--	---------

فيما يتعلق بأثر القيادة التحويلية علي تمكين العاملين في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية؛ يبرز جدول رقم (7) أن تطبيق القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي علي تمكين العاملين في تلك الفنادق، حيث يساهم تطبيق القيادة التحويلية علي دعم وتعزيز عمليات تمكين العاملين بنسبة 71.3%. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من غنام (2017)؛ المصري (2015)؛ سيد (2015)؛ سطوح (2014)؛ التلباني وآخرون (2013)؛ الرقب (2010)؛ Allameh et al. (2012)؛ Ibrahim and Ismail (2017) و Al-Hosam et al. (2016). وهذا ما يثبت صحة الفرض الأول القائل " يؤثر تطبيق القيادة التحويلية علي تمكين العاملين في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية".

أما بالنسبة لأثر تمكين العاملين علي الأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية؛ توضح النتائج بجدول رقم (7) أن تمكين العاملين يؤثر بشكل مباشر وإيجابي علي الأداء الإستراتيجي في تلك الفنادق، حيث يعزز تمكين العاملين في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية من أدائها الإستراتيجي بنسبة 66.3%. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة خدام وآخرون (2020)؛ عباس (2020)؛ عمر (2020)؛ قاسم (2019)؛ Asgarsani et al. (2013)؛ Al-Asoufi and Akhorshaidh (2017)؛ Nadeem et al. (2018) و Marjani and Alizadeh (2014). وهذا ما يثبت صحة الفرض الثاني القائل " يساهم تمكين العاملين في تعزيز الأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية".

وفيما يتعلق بأثر القيادة التحويلية علي الأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية؛ تبين النتائج بجدول رقم (7) أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر ومعنوي علي الأداء الإستراتيجي لتلك الفنادق، حيث يؤدي تطبيق القيادة التحويلية في تلك الفنادق إلي تعزيز وتحسين أدائها الإستراتيجي بنسبة 67.1%. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البواب (2014)؛ Samad (2012)؛ Li et al. (2016)؛ Lashari and Rana (2018) و Manzoor et al. (2019). وهذا ما يثبت صحة الفرض الثالث القائل "يؤثر تطبيق القيادة التحويلية علي الأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية".

أما بالنسبة لمدي وجود دور وسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية؛ بتطبيق شروط طريقة BOOTSTRAP لاستكشاف إذا ما كان لتمكين العاملين دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية، وجد أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) معنوية، وهذا يعني أن هناك دور في العلاقة للمتغير الوسيط (تمكين العاملين). كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية، وهذا يعني أن هناك توسط جزئي للمتغير الوسيط. وبناءً علي ذلك يلعب تمكين العاملين دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين تطبيق القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية. وقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية علي الأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية 55.4%، وهذا يعني أن تمكين العاملين يساهم في

تعزيز وتقوية العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي بنسبة 55.4%. وهذا ما يثبت صحة الفرض الرابع القائل "يؤثر تطبيق القيادة التحويلية علي تعزيز الأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية في وجود تمكين العاملين كمتغير وسيط".

4. نتائج الدراسة وتوصياتها

برزت أهمية القيادة التحويلية في المنظمات، نظراً لتأثيرها الإيجابي علي العديد من المخرجات التنظيمية والتي من بينها تمكين العاملين وأداء تلك المنظمات. وقد توصلت الدراسة إلي أن الفنادق الخمس نجوم بالسعودية تطبق القيادة التحويلية بشكل واضح بأبعادها الأربعة المتمثلة في التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية. كما أوضحت الدراسة أن تلك الفنادق تقوم بتمكين العاملين بها بشكل واضح، حيث تدعم فرق العمل أو العمل الجماعي، وتعزز الاتصالات الفعالة، وتحفز عاملها، وتفوض العاملين بها في بعض الصلاحيات والسلطات، وتدريبهم. علاوة علي ذلك؛ أبرزت الدراسة ارتفاع مستوى الأداء الإستراتيجي في تلك الفنادق بأبعاده الأربعة المتمثلة في بُعد الزبائن، والبعد المالي، وبُعد الإبداع والتعلم، وبُعد العمليات الداخلية. بالإضافة إلي ذلك توصلت الدراسة إلي وجود تأثير مباشر وإيجابي للقيادة التحويلية علي كل من تمكين العاملين والأداء الإستراتيجي، وكذلك وجود تأثير مباشر وإيجابي لتمكين العاملين علي الأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية. وأخيراً توصلت الدراسة إلي أن تمكين العاملين يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ توصي الدراسة بمنح إدارة الفنادق والعاملين بها المزيد من التدريب علي تدريب أنماط القيادة الحديثة، واستمرار إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار لضمان تنفيذ تلك القرارات. كما ينبغي خلق مناخ عمل مساعد ومساند لتمكين العاملين، وتعزيز الممارسات الهادفة لبناء الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين. كذلك ينبغي منح العاملين المزيد من الصلاحيات والمسئوليات لتأهيلهم لتولي المناصب القيادية في الفنادق في المستقبل، وتدريب هؤلاء العاملين بشكل أكبر لتحسين وتعزيز مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وجعلهم أكثر كفاءة في القيام بما يكلفون به. بجانب ما سبق؛ ينبغي علي القائد توفير مناخ تنظيمي إيجابي يسمح بحرية تبادل الأفكار والآراء بين القائد والعاملين، مما يولد الإحساس بالكفاءة الذاتية لدي العاملين، وشعورهم بأنهم مؤثرين في عملهم. وأخيراً؛ هناك حاجة لإعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية، واستبدالها بأخري حديثة وأكثر مرونة لمنح العاملين المزيد من الحرية في أداء العمل، وطرح الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير العمل.

المراجع

أولاً المراجع العربية

1. أبو عامر، ريم (2015) علاقة تكاليف الجودة بالأداء الإستراتيجي (دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
2. الأحمد، سعد (2017) تقييم الأداء الإستراتيجي من منظور العملاء: دراسة ميدانية علي الشركات الصناعية لمحافظة البصرة العراقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - مصر، 8، 781-806.
3. الأسمرى، علي (2019) التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدي العاملين بلجان الاتحاد السعودي لكرة القدم، مجلة القراءة والمعرفة، 214، 173-206.
4. البرق، عباس؛ المعلا، عايد وسليمان، أمل (2013) دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (Amos)، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
5. البواب، وسام (2014) أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها علي حفز العاملين "دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
6. بوسنة، نسرين وبوشريبة، محمد (2020) أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 7(1)، 431-413.
7. الثلباني، نهاية؛ بدير، رامز والرقب، أحمد (2013) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الإنسانية)، 27(4)، 774-733.
8. الجابري، ليث (2017) دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الإستراتيجي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة - العراق، 14(1)، 354-345.
9. الجرجري، أحمد والعبدي، نور (2020) مدي إسهام الكفاءات البشرية في تمكين الأفراد العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(28)، 265-246.
10. الحسيني، جيهان (2016) أثر أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الإستراتيجي المتوازن: دراسة تطبيقية علي قطاع الاتصالات الخلوية المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - مصر، 7، 476-427.
11. الديب، سامر (2012) مدي ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.
12. الرشدي، علي (2018) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدي عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 33(71)، 39-1.

13. الرقب، أحمد (2010) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.
14. الرميدي، بسام (2019) أثر تطبيق نمط القيادة الإستراتيجية علي القدرات المؤسسية - شركات السياحة المصرية كدراسة حالة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 3(2)، 414-434.
15. الروسان، عصمت (2017) القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدي مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، المجلة التربوية الدولية المتخصصة - المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب - الأردن، المجلد 6، 12، 166-181.
16. الزهراني، عبد الله (2016) القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية علي شركات قطاع التأمين السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية (الكويت)، 23(3)، 373-403.
17. السلطي، محمد (2015) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
18. الشنطي، محمود (2017) العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(7)، 85-104.
19. العتيبي، سعد (2016) أثر القيادة التحويلية علي التمكين النفسي لدي العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر)، 36(1)، 213-238.
20. العجمي، شيخة والخولي، سيد (2015) الإطار النظري لتقويم الأداء الإستراتيجي في بيت الزكاة الكويتي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2، 133-160.
21. العزب، محمود والرميدي، بسام (2020) أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية علي دعم الأداء التسويقي: الدور الوسيط للكفاءة والإبداع والاستجابة المتميزة، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 4(1)، 26-47.
22. الغزالي، حافظ (2013) أثر القيادة التحويلية علي فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
23. المصري، روز (2016) القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
24. النجار، أمل (2012) ضغوط العمل لدي مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.

25. الهبارنة، أحمد (2018) القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الإستراتيجي: الدور المعدل لجودة حياة العمل دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
26. جلاب، إحسان وجاسم، سيف (2017) توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء الإستراتيجي: بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة - العراق، 14(1)، 150-185.
27. حجاج، عبد الرؤوف وابن رنو، أحلام (2015) دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية: دراسة حالة مؤسسة فطال - مقاطعة الوقد حاسي مسعود (2011-2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، 3، 135-148.
28. خدام، أمينة؛ بدر، باسمة وأرتيمة، هاني (2020) إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية - الدور المعدل تمكين العاملين: دراسة ميدانية علي مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(1)، 117-148.
29. خلف، محمد (2010) علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدي رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
30. سطوح، دعاء (2014) العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستويات تمكين العاملين بالتطبيق علي قطاع الأسمنت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، 3، 431-447.
31. سعيد، محمد (2016) التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية علي العاملين بجامعة بنها بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، 4، 39-109.
32. سيد، محمد (2015) أثر الأنماط القيادية علي التمكين الإداري بالتطبيق علي مستشفيات الصحة النفسية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، 4، 133-143.
33. شريقي، سفيان (2020) دور إستراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 16، 77-90.
34. صالح، أحمد والمبيضين، محمد (2013) القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات - العلوم الإدارية (الأردن)، 40(1)، 58-74.
35. عباس، مقدس (2015) أثر بعض الأنماط القيادية التبادلية والتحويلية في تكوين الرؤية الإستراتيجية: دراسة حالة في معامل أسمنت الكوفة والنجف والشركة العامة للأسمنت الجنوبية، مجلي الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، 36، 277-295.

36. عباس، مقدس (2015) أثر بعض الأنماط القيادية التبادلية والتحويلية في تكوين الرؤية الإستراتيجية: دراسة حالة في معامل أسمنت الكوفة والنجف والشركة العامة للأسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة - العراق، 36، 277-295.
37. عباس، مقدس (2020) أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء السياقي: بحث ميداني علي عينة من العاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، مجلة آداب الكوفة، 12(42)، 667-686.
38. عبد العال، خولة (2015) درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوي الانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
39. عبد القادر، دبون وعبد اللطيف، صيتي (2018) دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن: حالة ديوان الترقية - والتسيير العقاري لولاية غارداية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال - رفاذ للدراسات والأبحاث - الأردن، 4(3)، 291-312.
40. عمر، بونار (2020) أثر إدارة المعرفة علي تمكين العاملين في الجماعات الجماعات المحلية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 16، 13-20.
41. غنام، أميرة (2017) أثر القيادة التحويلية علي تمكين العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية - عين مليلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
42. قاسم، يزن (2019) أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
43. محمد، عمرو (2020) تأثير تمكين العاملين علي تحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للملاكمة، مجلة أسويط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 54(1)، 539-579.
44. محمد، هويدا والسيد، محمود (2020) أثر المناخ الأثيري علي تمكين العاملين: دراسة تطبيقية علي وزارة التعليم العالي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1، 349-374.
45. محمد، هويدا والسيد، محمود (2020) العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي وزارة التعليم العالي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1، 375-394.
46. مساعدة، ماجد (2015) أثر القيادات التحويلية علي تحقيق الريادية والإبداع المؤسسي في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء، مجلة الثقافة والتنمية - مصر، 16 (95)، 47-98.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abd El Samie, H., & Fahmy, T. M. (2015). Examining the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership (A Field Study of Tourism Managers). *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 12(2), 97-108.

2. Al-Asoufi, B. B., & Akhorshaideh, A. H. O. (2017). The impact of employee empowerment on the success of organizational change: a study in privatized enterprises in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(1), 87-101.
3. Al-Hosam, A. A. M., Ahmed, S., Ahmad, F. B., & Joarder, M. H. R. (2016). Impact of transformational leadership on psychological empowerment and job satisfaction relationship: a case of yemeni banking. *Binus Business Review*, 7(2), 109-116.
4. Al-Romeedy, B. S. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
5. Allameh, S. M., Heydari, M., & Davoodi, S. M. R. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 224-230.
6. Asgarsani, H., Duostdar, O., & Rostami, A. G. (2013). Empowerment and its impact on the organization productivity. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 51(1111), 1-8.
7. Bäuml, M. (2015). *The impact of Strategic Performance Management on SME performance* (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation, University of St. Gallen).
8. Cheung, M. F., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672.
9. Chung, H. F., Yang, Z., & Huang, P. H. (2015). How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking. *Journal of Business Research*, 68(6), 1216-1224.
10. Guay, R. P. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 55-73.
11. Hunt, J. B., & Fitzgerald, M. (2013). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: An investigation and review of competing claims in the literature. *American International Journal of Social Science*, 2(8), 30-38.
12. Ibrahim, N. H., & Ismail, T. N. T. (2017). Examining the Relationship between Transformational Leadership and Employee Empowerment. *ICOPS2017 eProceedings*, 51.
13. Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429.
14. Lashari, R., & Rana, A. H. (2018). The impact of transformational leadership and social interaction on organizational performance in the viewpoint of knowledge management: an empirical study in banking sector of Pakistan. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 383-397.
15. Li, W., Zhan, J., & Lu, Y. (2016). A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of environmental dynamism. *Journal of Global Business Insights*, 1(2), 73-84.
16. Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 436.

17. Marjani, A. B., & Alizadeh, F. (2014). The impact of empowerment on employees performance in Standards office of Tehran. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(4), 36-43.
18. Nadeem, M. T., Zia-uD-din, M., Riaz, W., Shafique, M. Z., & Sattar, A. (2018). The effects of employees empowerment on organizational performance: a case of hotel industry in Pakistan. *International Journal of African and Asian Studies*, 47, 89-94.
19. Nazim, F. and Mahmood, A., Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers, *Journal of Education and Practice*, 7(34), 2016, 18-22.
20. Nunnally, J. (1978) *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
21. Riaz, A. and Haider, M., Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction, *BEH - Business and Economic Horizons*, 1(1), 2010, 29-38.
22. Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493.
23. Wheelen, T. and Hunger, D., *Strategic management and business policy : toward global Sustainability*, 13th ed., Pearson Education, Inc., publishing, Prentice Hall, New Jersey, 2012.